

SURMONTER LES DÉFIS EN MATIÈRE DE TALENTS SUR LE CHEMIN À VENIR

Trouver et garder les meilleurs talents

Créer de meilleures expériences pour les nouvelles recrues

Faire en sorte que les employés stressés restent mobilisés

Optimiser les programmes de reconnaissance



TRENDICATORS

HR Research & Insights by Engage2Excel Group

Introduction

Lors de la réunion du Comité consultatif Trendicators de novembre, nous avons demandé aux contributeurs de définir l'année écoulée en un mot, et de décrire leur vision pour 2023 en un mot. Voici ce qu'ils ont partagé :



L'année passée a effectivement été difficile en raison de la hausse de l'inflation, de l'augmentation des salaires, de la pénurie de talents, de l'instabilité mondiale et des perturbations de la chaîne d'approvisionnement. Toutes ces sources de préoccupations devraient certes continuer l'année prochaine, mais les membres de notre comité consultatif sont persuadés que l'année 2023 sera une année de relance.

Dans ce rapport, les experts spécialisés d'Engage2Excel partagent leur analyse des tendances, et prodiguent des conseils pour optimiser le recrutement, l'accueil, la mobilisation des employés et les programmes de reconnaissance des employés.

EXPERTS SPÉCIALISÉS



Jeff Gelin
Président
Engage2Excel



Darren Findley
Président Solutions de
recrutement
Engage2Excel



Emily Gatton
Vice-présidente principale,
Services professionnels
Engage2Excel



Roy Saunderson, MA, CRP
Directeur de l'apprentissage,
Engage2Excel



Nous remercions tout particulièrement les membres suivants du Comité consultatif Trendicators qui ont partagé leur analyse et leurs commentaires pour créer ce rapport lors de notre table ronde du quatrième trimestre



Donna Connor
Conseillère, Main-d'œuvre
bénévole AARP



Joseph Forquer
Directeur, Expérience d'équipe
Atrium Health



Jean Delbridge
Vice-présidente principale, RH
Primeritus Financial Services



Lisa Kraska
Vice-présidente, Acquisition des
talents P3 Health Partners



Lisa Esparza
Chef de la direction des
ressources humaines
AutoNation



Amy Parrent
Responsable de la mobilité
internationale et de la
reconnaissance des entreprises
Vanguard

Trendicators est la division de recherche du groupe d'entreprises E2E, fournisseur de premier plan d'expériences de carrière et de consommation mobilisantes. Trendicators fournit des recherches originales ainsi que des rapports sur les perspectives et meilleures pratiques des leaders et des experts du secteur des ressources humaines.



Trouver et garder les meilleurs talents

Darren Findley, président des Solutions de recrutement Engage2Excel, a une façon unique de voir le marché du travail actuel. Sa perspective repose sur trois décennies d'expérience en matière de recrutement dans tous les secteurs principaux de l'industrie. Dans son rapport au Comité consultatif Trendicators, il a partagé les statistiques clés suivantes :

Taux de chômage : 3,7%

Taux de participation : 62,2%

(bien en dessous des niveaux pré-pandémiques)

Postes vacants : 10 millions

Taux de démission : 4 millions par mois

Augmentation des salaires : 8,2% d'une année à l'autre

En 2030, tous les membres de la génération du Baby Boom auront plus de 65 ans

Les taux de fertilité mondiaux diminuent chaque année

La démographie plutôt que l'économie : En conséquence de ces facteurs convergents, M. Findley a récemment changé de perspective. Il est convaincu que la démographie va remplacer l'économie comme force dominante derrière les tendances du marché du travail. L'essentiel pour attirer et garder les meilleurs talents sera de comprendre et de répondre aux besoins et intérêts uniques de divers segments démographiques.

Défis technologiques : Les dirigeants des RH indiquent que leurs difficultés principales en matière de technologie sont les suivantes :

- Systèmes RH cloisonnés
- Lacunes en matière de données et mauvais rapports
- Incapacité à prendre des décisions rapides et éclairées
- Expérience candidat et employé médiocre

Record d'investissements en technologie RH : Il y a eu une augmentation de 9 % dans les dépenses en matière de technologie RH, et la gestion des talents, qui comprend les outils de recrutement, est en haut de la liste des dépenses. Alors que les actions technologiques ont généralement vu leur cours s'effondrer cette année, les actions de technologie RH ont surpassé la performance du marché au cours des dernières années. Avec un record de 400 exposants lors de la conférence HR Tech, il ne manque pas de solutions SaaS aux problèmes urgents des RH.

1. <https://huntscanlon.com/lack-of-interview-skills-fueling-post-pandemic-hiring-crunch/>

C'est l'expérience qui compte le plus : Les organisations qui s'en sortent le mieux dans la guerre des talents actuelle doivent se concentrer sur l'expérience candidat et employé et l'améliorer. Pour établir des relations sur le long terme, il est essentiel d'écouter et de répondre aux besoins et aux désirs des candidats, des employés et des travailleurs à la demande.

La technologie au service de la mobilisation : Les technologies RH s'élargissent et vont des assistants virtuels aux messageries texte en passant par les aperçus d'emploi par vidéo, les entrevues par vidéo, les aperçus d'emploi TikTok et même les CV TikTok. La recherche et la génération de candidats, les entrevues et l'embauche finiront par faire partie d'un écosystème de gestion des talents reposant sur les analyses et incluant l'accueil, l'apprentissage, les taxonomies des compétences et la gestion de la performance.

Les défis des gestionnaires recruteurs : La technologie est importante, mais les gestionnaires recruteurs sont les piliers pour améliorer l'efficacité de l'embauche. Notre rapport Enquête auprès des chercheurs d'emploi Trendicators de 2022 a révélé que c'est l'expérience de reconnaissance au cours du processus d'embauche qui contribue le plus à l'acceptation de l'offre d'emploi par le candidat. De plus, 39 % des candidats ont dit qu'une expérience positive avec le gestionnaire recruteur était soit « importante », soit « très importante ». Cependant, moins de 5 % des gestionnaires recruteurs aux États-Unis ont eu ne serait-ce qu'une seule heure de formation professionnelle sur les entrevues¹.

Optimiser les résultats de l'embauche : Pour aider les gestionnaires recruteurs à être plus efficace, M. Findley recommande de les former dans les domaines suivants :

- Entrevues comportementales
- Faire preuve de reconnaissance, d'appréciation et de respect
- Énoncer votre proposition de valeur employeur (PVE) et différenciation concurrentielle
- Identifier les opportunités de croissance professionnelle et d'avancement



Créer de meilleures expériences pour les nouvelles recrues

Darren Findley sait que dans l'environnement de recrutement postpandémique, les programmes de pré-accueil et d'accueil efficaces jouent un rôle essentiel pour réduire les risques de démission précoce et d'acceptation d'offres d'emploi concurrentes. Dans sa présentation au comité consultatif, il a expliqué pourquoi la création d'expériences positives pour les nouveaux employés est plus importante que jamais, et partagé des éclairages sur le paysage technologique et l'amélioration de l'efficacité des programmes.

Le pré-accueil et l'accueil : Le pré-accueil commence au moment où une offre d'emploi est acceptée, tandis que l'accueil commence le premier jour d'emploi.

Les premières expériences influencent la rétention : L'enquête Trendicators de 2022 indique que 74 % des employés pensent que leur expérience d'accueil du premier jour affecte leur décision de rester plus d'un mois, soit une augmentation de 12 points de pourcentage par rapport aux résultats de l'enquête de 2019. De plus, 72 % des personnes interrogées ont dit que leur expérience d'accueil globale affecterait leur décision de rester plus d'un an, soit une augmentation de 12 points de pourcentage également par rapport à 2019.

Capacités technologiques clés pour l'accueil : Des logiciels d'accueil sont disponibles chez les grands fournisseurs de SIRH, dans le cadre des plateformes d'acquisition des talents et des plateformes logicielles d'accueil spécialisées. Les fonctionnalités essentielles sont les suivantes :

- Interface facile à utiliser
- Optimisation mobile
- Automatisation des flux de travail
- Capacités d'évaluation et d'enquête
- Capacités sociales
- Accès et responsabilité multi-utilisateur
- Définition et suivi des objectifs et des délais
- Analyses et rapports

De nombreux fournisseurs proposent des capacités reposant sur l'IA pour automatiser les tâches routinières, fournir des retours en temps réel grâce à des agents conversationnels intelligents, et accélérer l'échange de documents. Ces capacités deviendront progressivement plus répandues, mais la confidentialité des données RH est aussi un défi important lors du déploiement de l'IA. Les données des employés doivent être protégées, et des directives de gouvernances appropriées doivent être établies pour administrer les interventions RH pilotées par l'IA.

L'importance de l'interaction humaine : M. Findley a mis en garde que les organisations de toutes les tailles, en plus de trouver le bon partenaire technologique, doivent comprendre que les expériences interpersonnelles des nouvelles recrues exercent une influence profonde sur la rétention. Il a partagé les recommandations suivantes pour améliorer l'efficacité des programmes de pré-accueil et d'accueil :

- Inviter les nouvelles recrues à une communauté sociale interne dès l'acceptation de l'offre d'emploi
- Faire savoir aux collègues qu'une nouvelle personne va commencer pour encourager les liens sociaux dès le début
- Établir un système de parrainage ou un programme de mentorat avec un plan d'accueil bien organisé pour chaque nouvelle recrue, afin de réduire l'anxiété et d'aider les individus à savoir à quoi s'attendre et quand
- Envoyer un paquet de bienvenue à toutes les nouvelles recrues dès l'acceptation de l'offre d'emploi

Résultats d'une étude de cas : M. Findley a récemment présenté une étude de cas lors de la conférence en direct des prix CandE Awards & TalentNet de 2022, qui documentait l'impact commercial de la création de meilleures expériences pour 3000 nouvelles recrues au cours d'une période de 2,5 années. Les effets positifs comprenaient une augmentation de 67 % du taux de présence du premier jour, et une diminution de 42 % du taux de roulement lors des 90 premiers jours.



Faire en sorte que les employés stressés restent mobilisés

Roy Saunderson, directeur de l'apprentissage d'Engage2Excel, dispose de plus de 26 ans de connaissances spécialisées et d'expérience professionnelle dans le domaine de la reconnaissance des employés. Dans son rapport au comité consultatif, Roy s'est concentré sur la nécessité d'humaniser les programmes de reconnaissance en trouvant de nouvelles façons de rendre la reconnaissance plus personnelle et significative.

Remplir des profils personnels : C'est une exigence fondamentale pour une reconnaissance efficace que de comprendre comment chaque individu préfère être reconnu. Environ 75 % de tous les employés apprécient une reconnaissance publique, tandis que 25 % préfèrent être reconnus en privé. M. Saunderson pense que la meilleure façon d'augmenter le nombre de profils complétés et d'améliorer la personnalisation, c'est de faire en sorte que les gestionnaires et dirigeants incluent des entrevues de préférences personnelles dans leurs réunions individuelles avec leurs subordonnés directs. Le fait de se connecter ensemble pour le faire donne l'occasion de discuter de l'importance des programmes de reconnaissance de l'organisation, et aide les gestionnaires à connaître les intérêts et loisirs de chaque personne, ainsi que la façon dont elle souhaite être reconnue.

Reconnaissance entre pairs : Les employés qui reçoivent une reconnaissance fréquente de la part des personnes avec qui ils travaillent sont plus susceptibles d'être productifs, d'avoir une meilleure estime d'eux-mêmes, et d'établir des liens plus profonds avec leurs collègues. L'efficacité de la reconnaissance entre pairs peut être améliorée en indiquant aux gens comment exprimer leur reconnaissance de différentes façons. Tout au long de sa carrière, la mission de M. Saunderson a été de se débarrasser de phrases telles que « bon travail » ou « bravo » dans l'expression de la reconnaissance, car ces phrases ne parviennent pas à rendre compte de l'action ou du comportement qui mérite la reconnaissance. M. Saunderson souligne l'importance d'apprendre aux gens à identifier l'action qui mérite la reconnaissance, et à être spécifique quant à l'impact que cette action a eu sur d'autres individus, sur un objectif d'équipe ou un objectif organisationnel.

Aider les gestionnaires à offrir une reconnaissance plus efficace : Gartner prévoit que le taux de roulement des employés va augmenter de 50 à 75 % par rapport aux taux de roulement que les entreprises ont connus jusqu'ici. À moins de réorienter leurs efforts sur la rétention, les gestionnaires ne pourront ni stimuler la performance ni apporter de changements. Les dirigeants doivent agir pour permettre à leurs gestionnaires de garder leurs talents tout en étant capable d'obtenir des résultats.

Notre rapport *Enquête auprès des chercheurs d'emploi Trendicators de 2022* a montré que, pour la première fois depuis 2019, la première raison donnée par tous les candidats pour chercher un emploi ailleurs n'est pas la rémunération, mais plutôt l'incapacité de leur employeur à faire preuve de reconnaissance, de respect et d'appréciation. Pour relever les défis en matière de rétention, les gestionnaires ont besoin de soutien et d'informations exploitables sur la façon de témoigner une reconnaissance plus fréquente et significative de façon plus efficace.

Analyses des gestionnaires : Avec le Dr. Charles Scherbaum, chef de la direction des analyses d'Engage2Excel, M. Saunderson a développé un outil pour déterminer un quotient de reconnaissance, ou résultat QR, afin de déterminer comment chaque gestionnaire utilise les programmes de reconnaissance et d'évaluer les perceptions des employés quant à l'efficacité de leur gestionnaire à témoigner de la reconnaissance. Ensemble, ces deux résultats permettent des analyses prédictives et normatives qui fournissent à la direction une mesure objective de la performance de chaque gestionnaire, ainsi que des modules de micro-apprentissage ciblés grâce auxquels les gestionnaires peuvent améliorer leurs compétences en reconnaissance. Cette solution a aidé des clients à atteindre des améliorations importantes en matière de performance dans toutes les fonctions de l'entreprise. Elle a aussi permis aux gestionnaires de développer les compétences qui peuvent améliorer leurs notes d'appréciation.

Les plateformes de reconnaissance ont fait des progrès considérables au cours des dix dernières années. Le défi actuel pour les dirigeants des RH, c'est d'aider les employés et les gestionnaires à mieux utiliser ces plateformes pour communiquer une reconnaissance plus significative et personnelle.



Optimiser les programmes de reconnaissance

Emily Gatton, vice-présidente principale des services professionnels d'Engage2Excel, travaille depuis plus de 16 ans à aider les clients dans tous les secteurs de l'industrie à optimiser l'efficacité de leurs programmes de reconnaissance. Mme Gatton a développé les idées exprimées par Roy Saunderson en indiquant que de nombreux clients cherchent des façons d'étirer leur budget, d'atteindre davantage de personnes et d'augmenter la participation aux programmes. L'essentiel, selon elle, c'est d'intensifier les efforts de diffusion et de communication pour maximiser la sensibilisation, l'impact et la mobilisation.

Découverte de l'appréciation : Au cours de l'année passée, Mme Gatton a observé une augmentation importante des petits cadeaux et messages d'appréciation envoyés au domicile des employés. Les programmes établis autour d'une semaine de commémoration sont devenus populaires, tout comme l'envoi de messages simples tels que « nous vous apprécions ». Les cadeaux pendant la saison des fêtes ont aussi augmenté cette année. Le fil conducteur, c'est que les entreprises souhaitent créer des liens émotionnels plus forts avec les employés.

Encourager les profils complétés : En plus de la recommandation de Roy Saunderson de faire en sorte que les gestionnaires aident les employés à remplir leur profil lors des réunions individuelles, Mme Gatton a indiqué que les programmes de défis des employés ont également eu beaucoup de succès. Par exemple, une entreprise a mis tous les employés au défi de terminer leur profil au cours du mois suivant, et a sélectionné au hasard un groupe d'employés qui ont reçu des points sur leur compte. Cet « effet loterie » peut être une façon économique de mobiliser les employés et d'augmenter la visibilité du programme. Les recherches d'Engage2Excel sur des millions d'interactions ont montré que les employés qui remplissent leur profil sont quatre fois plus susceptibles de participer à un programme de reconnaissance au cours des mois suivants. Une fois que les gens sont sur la plateforme, ils découvrent à quel point il est facile d'envoyer une carte électronique ou de proposer la candidature d'un collègue pour une performance exceptionnelle.

Mobiliser les gestionnaires : Mme Gatton recommande de faire suivre un défi de profils complétés par une campagne de courriels informant les gestionnaires qu'ils peuvent voir les profils et les préférences de leurs employés en ligne. Elle conseille de rappeler aux gestionnaires de vérifier les préférences et intérêts des employés pour rendre la reconnaissance plus significative, et d'inclure de courts conseils pour faciliter l'amélioration de leur efficacité en matière de reconnaissance ce mois-là.

Des façons amusantes d'étirer votre budget : Les défis sont aussi une façon amusante d'augmenter l'enthousiasme et la participation à moindre coût. Les gens sont ravis d'avoir une chance de gagner. Et bien que seul un petit groupe finisse par gagner, les défis proposés à toute la population d'employés sont une façon économique d'augmenter la notoriété des objectifs et avantages de votre programme.

L'effet dopamine : Même les gestionnaires de programmes de reconnaissance expérimentés ont besoin qu'on leur rappelle de temps en temps que leur travail, c'est de faire en sorte que les gens se sentent bien. Lorsqu'un individu reçoit de la reconnaissance de la part d'un collègue, il se sent bien parce que la dopamine se manifeste. Lorsque son gestionnaire prend la reconnaissance en compte, l'effet dopamine arrive à nouveau. C'est pour cette raison qu'il est essentiel de demander aux gestionnaires d'amplifier la reconnaissance en commentant les publications sociales. Et enfin, lorsqu'un employé échange ses points pour obtenir un cadeau, c'est un rappel que la récompense vient d'une reconnaissance à chaque fois qu'il utilise l'objet.

Pour optimiser l'efficacité de vos programmes de reconnaissance, Mme Gatton recommande d'établir un plan permanent de communication et de mobilisation. Créez des petits défis pour les employés, envoyez des courriels avec de courts conseils aux gestionnaires, et n'oubliez pas que votre travail, c'est de faire en sorte que les gens soient fiers de leurs réussites.

Le groupe d'entreprises Engage2Excel crée des expériences de carrière et de consommation mobilisantes. Sa suite d'expérience de carrière (Career Experience Suite - CXS) fournit des solutions de recrutement, d'accueil, de reconnaissance des employés, de développement des gestionnaires et d'enquêtes auprès des employés adaptées à chaque organisation et conçues pour aider les clients à trouver et à conserver leurs talents. Avec plus de 3000 partenaires clients, Engage2Excel a la fière tradition de développer des solutions innovantes qui améliorent l'avantage concurrentiel et augmentent les résultats financiers.

Pour en apprendre davantage, consultez engage2excel.com.

Engage²Excel[®]